

نوشته: جان. ام. برایسون^۱
ترجمه: عباس منوریان

فرآیند برنامه‌ریزی استراتژیک برای سازمانهای دولتی و غیرانتفاعی

«من به سویی می‌روم که گمان دارم دروازه در آنجاست».

(وین گر تزکی)
«افراد! من از شما می‌خواهم استوار بایستید و مردانه بجنگید و آنگاه عقب‌نشینی کنید؛ و من به
دلیل جراحت پایم از هم اکنون عقب‌نشینی را آغاز می‌کنم».
(ژنرال استدمن)

مسئلاً اکثر خوانندگان این مجله (برنامه‌ریزی بلندمدت)^۲ با «وین گر تزکی»^۳ و یا
«جورج استدمن»^۴ آشنایی ندارند، ولی نقل قول آنان — که در بالا ذکر گردیده — اساس
برنامه‌ریزی استراتژیک را — که غالباً در انگلستان با عنوان برنامه‌ریزی سازمانی یا شرکتی
مطرح می‌گردد — تشکیل می‌دهد. «گر تزکی» احتمالاً مهاجم‌ترین بازیکن حرفه‌ای هاکی
روی یخ بشمار می‌آید. نامبرده آنچنان رکورد بالایی در لیگ ملی هاکی بدست آورده که
بسیاری وی را مهاجم‌ترین بازیکن هاکی روی یخ در تمام زمانها می‌دانند. نقل قول وی بر
این نکته تأکید دارد که تفکر و اقدام استراتژیک، و نه خود برنامه‌ریزی استراتژیک از
بیشترین اهمیت برخوردار است. در واقع وی با یک برنامه حجیم استراتژیک در جیب،

1 - John M. Bryson.

2 - Long - Range Planning.

3 - Wayne Gretzky.

4 - George Stedman.

چوب هاکی را بر زمین نمی‌زند. آنچه وی انجام می‌دهد آن است که در هر لحظه از بازی در جهت برنامه ساده‌ای که قبلاً با همکاری مربیان و همبازیهای کلیدی خود تنظیم نموده، به شکل استراتژیک تفکر و اقدام می‌کند.

اجازه دهید نظر «گر تزکی» را بیشتر تشریح کنیم. اگر فردی بخواهد نظریه‌ای مشابه نظر «گر تزکی» بیان دارد و بر آن اساس اقدام نماید، باید از چه چیزهایی اطلاع داشته و قادر به انجام دادن آنها باشد؟ در این خصوص، مشخصاً فرد می‌باید از اهداف و قواعد بازی، نقاط ضعف و قوت تیم خود، فرصتها و تهدیدهایی که به وسیله تیم دیگر اعمال می‌شود، برنامه بازی، صحنه و میدان بازی، مسائل رسمی و غیره اطلاع و آگاهی داشته باشد. فرد مورد نظر همچنین می‌باید کاملاً مجهز بوده، در حد عالی آمادگی داشته، بازیکنی قوی و کاملاً قادر و توانا باشد. تنها در این صورت است که فرد مورد بحث قادر خواهد بود با یک تیم بسیار خوب بازی کند. به عبارت دیگر، هر فردی که بتواند با اطمینان ادعا نماید که وی «به» طرف جایی اسکیت می‌کند که حلقه در آنجا خواهد بود، در واقع باید از تمام مسائل آگاهی داشته و از تفکر و اقدام استراتژیک در بازیهای هاکی مطلع و آگاه باشد.

«وین گر تزکی»، اساساً به دلیل توانایی تهاجمی شگفت‌آوری که دارد، مورد احترام و توجه می‌باشد. البته تواناییهای دفاعی نیز مشخصاً بسیار مهم است. در حالی که «گر تزکی» یک استراتژیست تهاجمی برجسته می‌باشد، «جورج استدمن» ژنرال ارتش ایالات متحده آمریکا در زمان جنگهای داخلی یک استراتژیست تدافعی با تجربه و کارآزموده بود. در یکی از روزهای حساس جنگ، زمانی فرا رسید که تعداد سربازان وی بسیار کمتر از سربازان دشمن بود. از این رو، یک عقب‌نشینی سریع و عاجل در دستور کار قرار گرفت، ولی وی شخصاً به اتفاق افراد مجروح و زخمی موظف به ادامه دفاع گردیدند تا بتوانند فاصله‌ای بین خود و دشمن ایجاد کنند و بدین وسیله زمینه برای عقب‌نشینی تمام عیار فراهم گردد. بدین ترتیب، ژنرال و سربازانش توانستند در موقعیتی قرار گیرند که قادر به ادامه جنگ باشند.

«استدمن» نیز یک برنامه استراتژیک ضخیم در جیب پشت خود به همراه نداشت. حداکثر چیزی که احتمالاً وی در اختیار داشت، یک برنامه جنگی کلی بود که وی به اتفاق افسران همپراز خود به وسیله مداد بر روی نقشه ترسیم کرده بودند. در اینجا نیز خاطر نشان می‌گردد که تفکر و اقدام استراتژیک بود که از اهمیت برخوردار بود و نه فرآیند مشخص برنامه‌ریزی.

حال، آنچه را که فوقاً مذکور افتاد چگونه می‌توان به سازمانهای دولتی و غیرانتفاعی امروزی مرتبط ساخت؟ پاسخ این سؤال آن است که تفکر و همچنین اقدام استراتژیک در

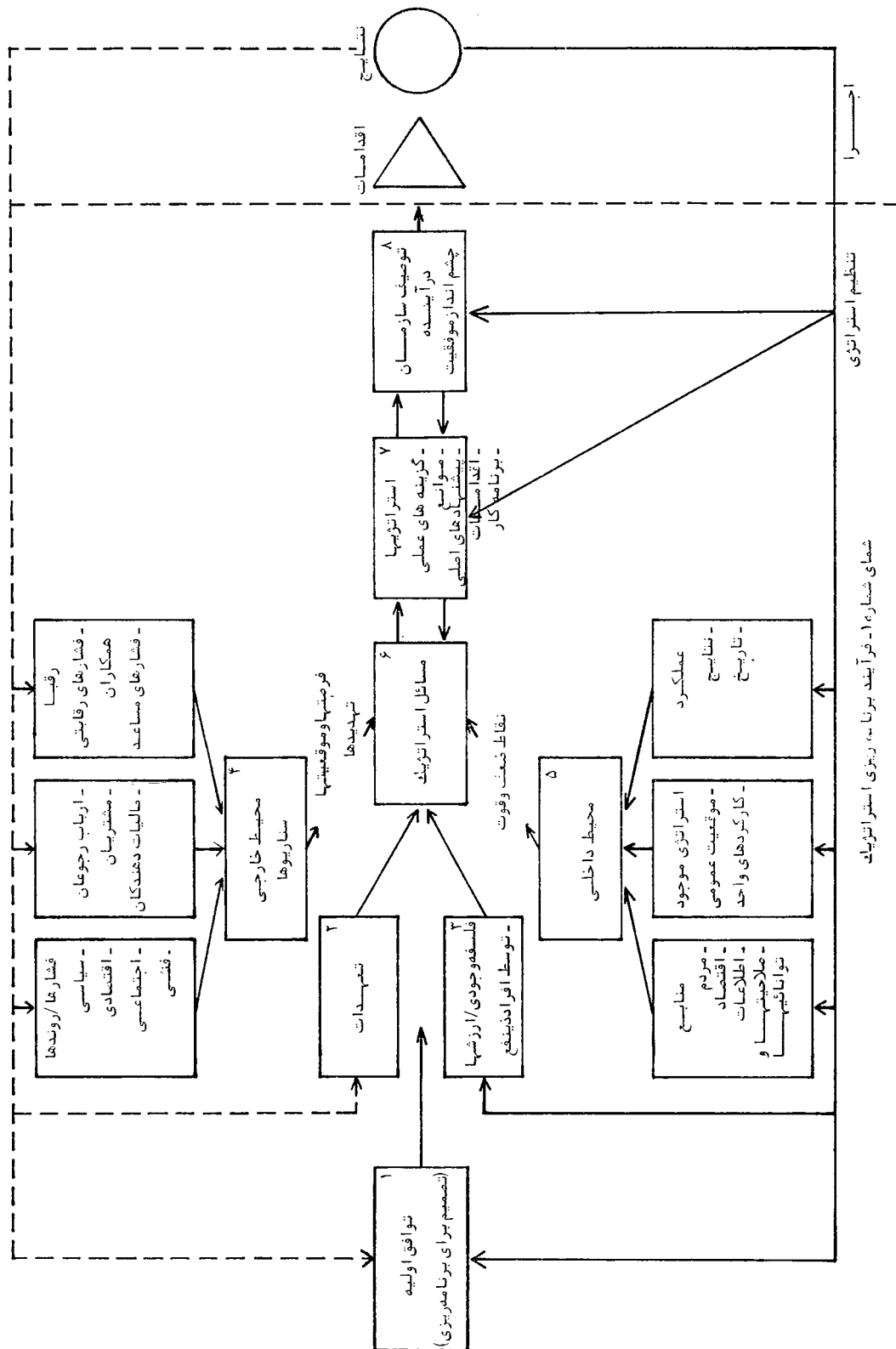
پایایی مستمر و اثربخشی دولتها، نمایندگیهای دولتی و انواع سازمانهای دولتی از اهمیت فزاینده‌ای برخوردار گردیده است. بدون برنامه‌ریزی استراتژیک بعید بنظر می‌رسد که این سازمانها با دشواریهای متعددی که با آنها مواجه هستند، بتوانند با آن همه مشکلات برخورد و مقابله موفقیت‌آمیز داشته باشند.

محیطهای سازمانهای دولتی و غیرانتفاعی در ده سال گذشته بر اثر بحرانهای ناشی از نفت، تغییرات دموگرافیکی، تغییر ارزشها، محدودیتهای مالیاتی، خصوصی‌گرایی، تمرکز یا عدم تمرکز مسئولیتها، حرکت به سمت اقتصاد مبتنی بر اطلاعات و خدمت، عملکرد متنوع اقتصاد خرد، و نظایر آن با تغییرات بسیار عظیمی مواجه بوده است. در نتیجه، منابع سنتی درآمد برای اکثر دولتها در بهترین حالت ثابت یا غیرقابل پیش‌بینی و یا در بدترین شکل آن در حال کاهش است. بعلاوه، در حالی که عامه مردم نسبت به مالیات بیشتر معترض می‌باشند، و کمک‌های مالی دولتهای مرکزی به دولتهای محلی نوعاً ثابت و یا در حال کاهش است، معهدا تقاضای مردم از دولت نسبت به ارائه خدمات مطلوب و عالی، همچنان پابرجا می‌باشد. در این حال، اغلب از سازمانهای غیرانتفاعی خواسته می‌شود که با توجه به نارساییها و مشکلات سازمانها و خدمات دولتی، نقش تعدیل‌کننده‌ای را بر عهده گیرند، ولی به نظر می‌رسد ایفای یک چنین نقشی چندان کار آسانی نباشد.

سازمانهای دولتی و غیرانتفاعی برای همگامی با فشارهای متعدد فوق می‌باید حداقل سه کار انجام دهند: اولاً، این سازمانها باید تا آنجا که برایشان مقدور است در قلمرو تحت کنترل خود احتیاط و بصیرت داشته باشند و بدین ترتیب حساسیت و مسئولیت خود را نسبت به افرادی که به آنها اعتماد کرده‌اند، نشان دهند. ثانیاً، این سازمانها باید در رابطه با محیطهای متغیر خود، استراتژیهای مناسب را توسعه دهند؛ و ثالثاً، سازمانهای مورد بحث می‌باید پایه و اساس محکم و قابل دفاعی برای تصمیم‌گیری فراهم سازند.

برنامه‌ریزی استراتژیک چیست؟

برنامه‌ریزی استراتژیک در جهت کمک به سازمانهای دولتی و غیرانتفاعی و همچنین جوامع برای ارائه عکس‌العمل نسبت به موقعیتهای جدید طراحی شده است. برنامه‌ریزی استراتژیک تلاشی سازمان یافته و منظم برای اتخاذ تصمیمات بنیادی و انجام دادن اقدامات اساسی که سرشت و سمت‌گیری فعالیتهای یک سازمان یا دیگر نهادها را در چارچوبی قانونی شکل می‌دهند، می‌باشد (شمای شماره ۱). این تصمیمات نوعاً تعهدات، رسالت و سطح کالا یا خدمت سازمان را مورد توجه قرار می‌دهند و هزینه،



امور مالی، مدیریت یا طرح سازمانی را ترکیب و تلفیق می‌نمایند. برنامه‌ریزی استراتژیک بدواً برای استفاده به وسیله سازمانها طراحی گردید. در این مقاله، تمرکز ما بر قابلیت کاربرد آن در سازمانهای دولتی و غیرانتفاعی خواهد بود. مسلماً برنامه‌ریزی استراتژیک می‌تواند در پروژه‌ها، مأموریتها نظیر حمل و نقل، مراقبتهای بهداشتی یا آموزش و پرورش و جوامع نیز مورد استفاده قرار گیرد.

برنامه‌ریزی استراتژیک، چگونه تحقق می‌یابد؟ اساسی‌ترین ضرورت و نیاز رسمی آن، انجام دادن یک سلسله مباحث و مذاکرات و اتخاذ تصمیم به وسیله تصمیم‌گیرندگان اصلی و مدیران در رابطه با اینکه چه چیزی واقعاً برای سازمان مهم و بااهمیت است، می‌باشد. انجام دادن یک چنین بحثها و مذاکرات، ابداع قابل توجه و بزرگی^۵ است که برنامه‌ریزی استراتژیک برای اکثر سازمانها به ارمغان می‌آورد، زیرا در اغلب سازمانها، تصمیم‌گیرندگان اصلی و مدیران - از سطوح مختلف و با وظائف متفاوت - تقریباً هرگز گرد هم نمی‌آیند تا در مورد اینکه چه چیزی واقعاً برای سازمان مهم است، به بحث و گفتگو بپردازند. آنها ممکن است به شکل دوره‌ای و متناوباً در جلسات ستادی دور هم جمع شوند، ولی معمولاً در رابطه با مسائل ساده‌ای نظیر یافتن بدیل‌های (آلترناتیوهای) برای سیاستهای سازمان در رابطه با مرخصی استعلاجی^۶ بحث می‌کنند؛ و یا افراد مذکور ممکن است در گردهم‌آیهای عمومی دیگری نیز حضور یابند، ولی در این محافل نیز بسندرت مباحث مستمری در خصوص موضوعات مرتبط سازمانی صورت می‌گیرد.

تصمیم‌گیرندگان اصلی برای کمک به خود در جهت تشخیص و حل عمده‌ترین مسائل مبتلا به سازمانهای خود، معمولاً به فرآیند سازمان یافته منطقی نیازمندند. یک چنین فرآیندی که در عمل نیز مؤثر بودن آن به اثبات رسیده، در شکل شماره ۱ به نمایش درآمده است. این فرآیند متضمن هشت گام یا مرحله زیر است:

۱ - نیل به توافق اولیه برای تلاش در جهت برنامه‌ریزی استراتژیک. این توافق می‌باید متضمن موارد زیر باشد:

هدف تلاش، تعیین اولویتهای فرآیند، شکل و زمان‌بندی گزارشها، نقش، وظایف و ترکیب اعضای کمیته هماهنگی برنامه‌ریزی استراتژیک، نقش، وظایف و ترکیب اعضای تیم برنامه‌ریزی استراتژیک، و تأمین منابع لازم برای تحقق تلاشهای مورد نظر.

۲ - تشخیص و تبیین تعهدات. هدف این مرحله عبارت از تشخیص و تبیین

تعهدات رسمی و غیررسمی است که از خارج بر سازمان تحمیل می‌گردد. این موارد «باید»هایی است که سازمان با آنها مواجه می‌باشد. در رابطه با اکثر سازمانهای دولتی و غیرانتفاعی این تعهدات شامل قوانین، اساسنامه شرکتهای، منشور سازمانها، مقررات و نظایر آن است. در صورت عدم تشخیص و تبیین تعهدات، احتمال بروز دو مشکل وجود دارد: اولاً آنکه احتمال انجام دادن تعهدات - در صورت عدم وضوح آنها - دشوار است، و ثانیاً، امکان اینکه سازمان بداند چه اقداماتی مجاز و چه اموری غیرمجاز است، بسیار بعید می‌نماید.

۳ - توسعه و تشریح و تعیین رسالت و ارزشها. سومین گام، توسعه و تشریح رسالت و ارزشهای سازمان است. رسالت یک سازمان به همراه تعهدات آن دلیل وجودی^۷ و یا توجیه اجتماعی ناظر بر وجود آن را مشخص می‌سازد.

پیش از توسعه و تدوین رسالت، سازمان می‌باید تجزیه تحلیلی از افراد ذینفع^۸ ارائه دهد. یک ذینفع را فرد، گروه یا سازمانی تعریف کرده‌اند که می‌تواند بر ملاحظات، منابع یا برون داد سازمان تأثیر گذارد، و یا به وسیله برون داد تحت تأثیر قرار گیرد. نمونه‌های افراد ذینفع دولت عبارتند از: شهروندان، پرداخت کنندگان مالیات، دریافت کنندگان خدمات، هیئت حاکمه، کارکنان، اتحادیه‌ها، احزاب سیاسی، جامعه مالی و دیگر دولتها.

باید سازمان در بدو امر افراد ذینفع خود و همچنین سهم و نقش آنان در سازمان همراه با معیارهای مربوط در خصوص قضاوت نسبت به عملکرد سازمان را مشخص سازد. سازمان همچنین نحوه برخورد خود با معیارهای ذینفعان را نیز مشخص خواهد ساخت. آنگاه که تجزیه و تحلیل مزبور کامل گردد، سازمان می‌تواند رسالت خود را با مدنظر قرار دادن علائق افراد ذینفع تنظیم نماید.

۴ - ارزیابی محیط خارجی. چهارمین گام تبیین و توصیف محیط بیرونی سازمان به منظور مشخص ساختن فرصتها و تهدیدهایی که سازمان با آن مواجه است، می‌باشد. در این رابطه، باید روندها و رخدادهای سیاسی، اقتصادی، اجتماعی و تکنولوژیکی همراه با ماهیت و موقعیت گروههای مختلف ذینفع، نظیر مشتریان، ارباب رجوع و استفاده کنندگان از خدمات سازمان، و رقبا یا همکاران سازمان مورد ارزیابی قرار گیرد.

۵ - ارزیابی محیط داخلی. گام بعدی، ارزیابی خود سازمان به منظور تشخیص نقاط ضعف و قوت آن است. سه مقوله ارزیابی - در قالب یک مدل ساده منتظم - شامل منابع

7 - Raison Detre.

8 - Stakeholder.

سازمانی (درون داد)، استراتژی مورد عمل (فرآیند)، و عملکرد (برون داد) می‌باشد. متأسفانه، اکثر سازمانها در رابطه با منابعی که در اختیار دارند، از اطلاعات قابل توجهی برخوردار هستند، ولی در رابطه با استراتژی جاری خود، اطلاعات آنها بسیار محدود و در رابطه با نحوه عملکرد، این اطلاعات کمتر نیز می‌باشد. معه‌ذا، سرشت پاسخگویی در سازمانهای دولتی و غیرانتفاعی در حال تغییر است و این سازمانها به مرور زمان در رابطه با برون دادها و همچنین درون دادهای خود مسئول و پاسخگو قلمداد می‌شوند. تجزیه و تحلیل فرد ذینفع می‌تواند سازمان را در رابطه با ماهیت تغییر یافته پاسخگویی کمک نماید، زیرا این تجزیه و تحلیل سازمان را در رابطه با ماهیت تغییر یافته پاسخگویی کمک نماید، زیرا این تجزیه و تحلیل سازمان را وادار خواهد ساخت تا بر معیارهایی که افراد ذینفع در رابطه با قضاوت نسبت به عملکرد سازمان مورد استفاده قرار می‌دهند، تأکید کند. این معیارها نوعاً در رابطه با بازده سازمان می‌باشند. به عنوان نمونه، افراد ذینفع به شکل فزاینده‌ای نسبت به این مسئله که آیا مدارس دولتی در کار خود یعنی تعلیم و تربیت دانش آموزان به نحو مناسب، موفق هستند یا نه علاقه و توجه پیدا کرده‌اند. در بسیاری از ایالات امریکا، توانایی مدارس دولتی در جذب کمکهای دولتی به توانایی مدارس در اثبات اینکه آنها در تعلیم دانش آموزان بشکل مؤثر به ایفای وظیفه می‌پردازند، مشروط گردیده است.

تشریح و تبیین ضعفها، نارساییها، نقاط قوت، موقعیتها و تهدیدها، که در مرحله ۴ و ۵ پیش‌بینی شده، از اهمیت بسیار زیادی برخوردار است، چرا که هر استراتژی مؤثر برپایه نقاط قدرت بنا می‌شود، از موقعیتها و فرصتها استفاده بهینه می‌کند، و در عین حال برضعفها و تهدیدها چیره می‌گردد و یا آنها را به حداقل می‌رساند.

۶ - تشخیص و تبیین مسائل استراتژیک. پنج گام مورد اشاره در فرآیند مورد بحث، به مرحله ششم، یعنی تبیین امور و مسائل استراتژیک منتهی خواهد شد. «مسائل استراتژیک»، مسائل اساسی ناظر بر خط مشی سازمان است که بر تعهدات، رسالت و ارزشها، سطح تولید یا خدمت تأثیر می‌گذارد و نظرات ارباب رجوع، استفاده کنندگان از خدمات یا کالاهای تولیدی، پرداخت کنندگان مالیات و همچنین مسائلی نظیر هزینه، امور مالی، مدیریت یا طرح سازمانی را در هم می‌آمیزد و تلفیق می‌کند. اساساً برخورد مناسب، سریع و مؤثر با مسائل و امور استراتژیک، در رابطه با بقا و موفقیت سازمان از اهمیت حیاتی برخوردار است. سازمانی که امور استراتژیک خود را مشخص نکرده و با آنها برخورد مناسب نداشته باشد، احتمالاً قادر به رفع تهدیدهای مبتلا به، استفاده از فرصتهای مهم و یا هر دو نخواهد بود.

مسائل و امور استراتژیک - از نظر تعریف - متضمن برخوردها و تناقضات است. برخوردها و تناقضات می‌تواند در رابطه با اهداف (چه)، ابزار (چگونه)، فلسفه (چرا)، موقعیت (کجا)، زمان (چه وقت)، و اینکه راههای مختلف برخورد با مسائل و حل آنها به چه کسی کمک کرده و به زیان چه کسی خواهد بود (چه کسی) مطرح شود. در جهت شناسایی و حل تناقضات به شکل مؤثر، سازمان می‌باید برای برخورد با این مسائل خود را کاملاً تجهیز و تقویت کند.

یک مسئله استراتژیک می‌باید شامل سه عنصر باشد. اولاً، مسئله باید به اختصار و به طور کامل و فقط در یک پاراگراف توصیف گردد. خود موضوع باید به شکل سؤال یا مسئله‌ای که سازمان می‌تواند در رابطه با آن اقداماتی انجام دهد، بیان گردد. چنانچه سازمان قادر به انجام دادن اقدامی در رابطه با موضوع مورد بحث نباشد، آن موضوع، یک مسئله قابل طرح - حداقل برای سازمان - نخواهد بود. هر سازمان باید بدون هدر دادن وقت، کمترین توجه را نسبت به مسائلی که قادر به حل آنها نمی‌باشد، مبذول دارد.

ثانیاً، عواملی که مسئله را به یک خط مشی قابل بحث تبدیل می‌سازند، باید مشخص گردند. به طور کلی، باید مشخص گردد که موضوع مورد بحث در رابطه با تعهدات، رسالت، ارزشها یا نقاط قوت و ضعف داخلی یا موقعیتهای خارجی است که باعث گردیده به عنوان یک مسئله استراتژیک مطرح شود. تنظیم فهرست این عوامل در مرحله یا گام بعدی، یعنی توسعه و تدوین استراتژی مفید و مثمر ثمر خواهد بود. نهایتاً، تیم برنامه‌ریزی می‌باید نتایج و بازتاب ناشی از نارسایی و عدم موفقیت در برخورد مناسب با موضوع مورد بحث را مشخص سازد. بررسی نتایج، امکان قضاوت در این مورد را که مسائل مختلف تا چه حد استراتژیک یا مهم می‌باشند فراهم خواهد ساخت. مرحله تبیین امور استراتژیک، در واقع در رابطه با اینکه چه اموری برای بقا، موفقیت و اثربخشی سازمان مهم می‌باشند، بسیار اهمیت دارد، و در ضمن راهنمای مناسبی برای چگونگی تحقق اهداف است.

برای تعیین مسائل استراتژیک سه راهکار (یا نگرش) اساسی وجود دارد: راهکار مستقیم^۹، راهکار مبتنی بر اهداف^{۱۰} و راهکار سناریو^{۱۱}. «راهکار مستقیم» که در آن برنامه‌ریزان استراتژیک پس از تعیین تعهدات، رسالت و تجزیه تحلیل نقاط ضعف و قوت و تعیین موقعیتهای و تهدیدها، مستقیماً به تعیین و تبیین مسائل استراتژیک می‌پردازند، احتمالاً بهترین راهکار برای اکثر دولتها و سازمانهای دولتی خواهد بود. راهکار مستقیم، زمانی که

9 - Direct Approach.

10 - Goals Approach.

11 - Scenario Approach.

- یک یا چند شرط زیر وجود داشته باشد، بهترین راهکار محسوب می‌شود:
- ۱ - در رابطه با اهداف هیچ توافقی وجود نداشته باشد و یا اهدافی که نسبت به آنها توافق وجود دارد، به دلیل مجرد و انتزاعی بودن، مفید و قابل استفاده نباشد؛
 - ۲ - در رابطه با موفقیت هیچ پیش‌ذهنی وجود نداشته و ارائه‌اندیشه یا تصویری در این رابطه که مورد قبول همگان باشد، امکان پذیر نباشد؛
 - ۳ - هیچ مرجع و قدرت سلسله‌مراتبی^۱ که بتواند اهداف را بر دیگر افراد ذینفع تحمیل کند، وجود نداشته باشد؛ یا
 - ۴ - محیط آنچنان متلاطم و ناآرام باشد که تدوین و توسعه اهداف یا نقطه نظرات امکان پذیر و منطقی نبوده، و اقدام عاجل در پاسخ به مسائل فوری و مهم عاقلانه باشد. به عبارت دیگر، راهکار مستقیم می‌تواند در محیط ائتلافی یا چند حزبی، سیاسی و بالنسبه چند پارچه اکثر سازمانهای دولتی - مادامیکه «ائتلاف حاکم» باندازه کافی قوی و علاقه‌مند به کارآ نمودن دولت باشد - از کارآیی لازم برخوردار باشد.
- راهکار مبتنی بر هدف، با تئوری برنامه‌ریزی قراردادی^{۱۲} (که تصریح می‌نماید یک سازمان باید اهداف و مقاصدی برای خود مشخص ساخته و سپس استراتژیهای برای نیل به این اهداف و مقاصد پیش‌بینی نماید) همگامی بیشتری دارد. این راهکار، در صورتی که نسبت به اهداف و مقاصد سازمان توافق کامل و عمیقی وجود داشته باشد و چنانچه این اهداف و مقاصد خود آنچنان مفصل و مشخص باشند که بتوانند به عنوان راهنمایی برای تعیین مسائل و توسعه استراتژیها بکار گرفته شوند، کارآیی خواهد داشت. همچنین، این راهکار در سازمانهایی که دارای ساخت سلسله‌مراتبی هستند و تصمیم‌گیرندگان می‌توانند اهداف مورد نظر را بر افرادی که بواسطه اعمال برنامه‌ریزی تحت تأثیر قرار می‌گیرند، تحمیل کنند، احتمال کاربرد بیشتری خواهد داشت. به بیان دیگر، این روش، در رابطه با سازمانهای دولتی و غیر انتفاعی که به شکل سلسله‌مراتبی سازمان یافته، مأموریت‌های دقیقاً مشخصی را تعقیب می‌کنند و دارای محدودی از ذینفعان می‌باشند، در مقایسه با سازمانهایی با برنامه‌های وسیع و ذینفعان قدرتمند متعدد، تأثیر و کاربرد بیشتری خواهد داشت.
- راهکار نهایی، راهکار سناریو است، که به موجب آن، سازمان، تصویر «آرامانی» یا «بهترین» خود در آینده را که در صورت تحقق رسالت خود و کسب موفقیت عینیت خواهد

یافت، تبیین و مطرح می‌سازد. راهکار سناریو (دیدگاه موفقیت)^{۱۳} این نکته را که سازمان چگونه باید از جایگاهی که هم اینک قرار دارد به آینده چه دیدگاهی باید داشته باشد و چگونه براساس نقطه نظر و دیدگاه خود عمل کند؟ تکیه و توجه دارد. در صورتی که سازمان در تشخیص و تعیین مسائل استراتژیک به طور مستقیم با مشکل مواجه باشد، و اگر اهداف و مقاصد مشخص و مدونی وجود نداشته باشد، و انجام دادن این کار نیز مشکل باشد؛ و بالاخره چنانچه تغییر سریع و قابل توجهی مورد نیاز باشد، راهکار سناریو مفیدتر از سایر راهکارها خواهد بود. به طور کلی، این راهکار در سازمانهای غیر انتفاعی کاربرد بیشتری نسبت به سازمانهای دولتی دارد، چرا که سازمانهای دولتی بیشتر اسیر تعهدات می‌باشند.

۷ - تدوین استراتژی. در این مرحله، استراتژیها، برای اقدام در زمینه مسائل و اموری که در مرحله قبل مشخص گردید، توسعه یافته و تدوین می‌گردند. یک «استراتژی»، یک «الگوی» اهداف، سیاستها، برنامه‌ها، اقدامات، تصمیمات و یا تخصیص منابع که مشخص می‌سازد سازمان، چه سازمانی است، چه کاری را و به چه دلیل انجام می‌دهد؟ مشخص می‌سازد. استراتژیها براساس سطوح مختلف، مأموریتها و چارچوب زمانی مختلف متفاوت می‌باشند.

این تعریف، به منظور تمرکز توجهات بر ایجاد توافق و سازگاری با شایعات (آنچه مردم می‌گویند)، انتخابها (آنچه مردم تصمیم می‌گیرند و مایل به تحمل هزینه تحقق آن هستند) و اقدامات (آنچه مردم انجام می‌دهند)، عمداً به شکل وسیع و گسترده بیان شده است. تنظیم استراتژی و فرآیندهای تحقق این استراتژیها به شکل مؤثر، شایعات، انتخابها و اقدامات را در رابطه با عناصر، مأموریتها، زمان و سطوح استراتژیها، در الگوی منسجم و باثبات و متقن به هم مربوط و متصل می‌سازند.

نگارنده، خود، فرآیند پنج بخشی توسعه استراتژی را توصیه می‌نماید. تدوین و توسعه استراتژی با تعیین گزینه‌های قابل اجرا و تصورات یا دیدگاههایی در جهت حل مسائل استراتژیک آغاز می‌گردد. قابلیت اجرایی گزینه‌ها از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است، معهداً چنانچه سازمان برای حل مسائل استراتژیک خود مایل به پذیرفتن حداقل چند «تصور» یا «پندار» نباشد، احتمالاً قادر به انجام دادن برنامه ریزی استراتژیک نیز نخواهد بود. سپس، تیم برنامه ریزی می‌باید موانع موجود بر سر راه نیل به این گزینه‌ها، تصورات و

پندارها را معین کند و نباید مستقیماً بر فائق آمدن بر آنها تأکید داشته باشد. تأکید بر موانع در این مرحله، نوعاً در اکثر فرآیندهای برنامه‌ریزی استراتژیک دیده نمی‌شود. ولی انجام یافتن این کار یکی از طرق حصول اطمینان از این امر است که استراتژیها مستقیماً و نه به طور اتفاقی، با مشکلات اجرایی مرتبط باشند.

با مشخص شدن گزینه‌ها، تصورات و پندارها، و همچنین موانع موجود بر سر راه تحقق آنها، تیم برنامه‌ریزی باید پیشنهادهایی در جهت نیل به گزینه‌ها و تحقق تصورات و پندارها به شکل مستقیم، و به طور غیرمستقیم و از طریق فائق آمدن بر موانع، تهیه یا تقاضا کند. به عنوان نمونه، دولت یک شهر بزرگ (شهرداری) برای رسیدن به آرزوهای بزرگ خود پیش از بررسی کامل سیستم خدماتی سنتی اقدام به بررسی در خصوص استراتژیهای مورد نظر نخواهد نمود. سیستم سنتی و قدیمی در این رابطه یک مانع محسوب می‌شود که دولت شهر مورد بحث باید پیش از اظهار امیدواری نسبت به دستیابی به اهداف مهمتر خود، این مانع را از سر راه بردارد.

پس از تهیه یا دریافت پیشنهادها از سوی تیم برنامه‌ریزی استراتژیک دو کار نهایی باید تکمیل گردد. ابتدا تیم مزبور می‌باید اقدامات مورد نیاز در یک یا دو سال آینده جهت تحقق پیشنهادهای اصلی را مشخص سازد، و سپس، برنامه کاری تفصیلی، متضمن اقدامات مورد نیاز برای شش ماه تا یک سال آینده را برای انجام دادن اقدامات طرح‌ریزی کند. در یک استراتژی مؤثر معیارهای چندی می‌باید ملحوظ نظر قرار گیرد. یک چنین استراتژی باید از نظر فنی قابل اجرا و از نظر سیاسی مورد قبول ذینفعان اصلی بوده و همچنین با فلسفه سازمان و ارزشهای محوری همسو و همگام باشد. بعلاوه استراتژی مؤثر باید مسائل اخلاقی، معنوی و قانونی را نیز رعایت کند.

۸ - تشریح و توصیف موقعیت سازمان در آینده. در مرحله پایانی فرایند برنامه‌ریزی استراتژیک، سازمان مشخص خواهد ساخت که در صورت اجرای موفقیت‌آمیز استراتژیهای پیش‌بینی شده و عینیت یافتن پتانسیل (توان بالقوه) خود، از چه موقعیتی برخوردار خواهد بود. این توصیف در واقع «دیدگاه موفقیت» سازمان قلمداد می‌شود. سازمانهای محدودی یک چنین توصیف و تبیینی از موقعیت خود ارائه می‌دهند، با این وجود اهمیت این توضیحات از مدتها قبل از سوی شرکتهایی که از مدیریت با کفایت برخوردارند و همچنین از سوی روانشناسان سازمانی مورد توجه قرار گرفته است. از جمله مسایلی که در این توصیفات مورد توجه قرار می‌گیرد، می‌توان به رسالت سازمان، استراتژیهای اساسی، معیارهای عملکرد، برخی از اصول مهم ناظر بر تصمیم‌گیری و استانداردهای اخلاقی مورد

انتظار از کارکنان اشاره نمود.

هشت مرحله یا گام فوق‌الذکر فرآیند تنظیم استراتژی را تکمیل می‌سازد. پس از انجام پذیرفتن این امر، اقدامات و تصمیمات ناظر بر اجرای استراتژیها، و نهایتاً، ارزیابی نتایج مطرح می‌گردد. با وجود آنکه مراحل مورد بحث به شکل خطی و تدرافی تجلی می‌یابند، معه‌ذا این نکته باید مورد تأکید قرار گیرد که فرآیند برنامه‌ریزی استراتژیک، فرآیندی دورانی و چرخشی^{۱۴} است. گروه‌های مختلف، اغلب می‌باید پیش از اتخاذ تصمیم و انجام دادن اقدامات رضایتبخش، مراحل مورد بحث را تکرار نمایند. بعلاوه، برای اجرای هر مرحله از برنامه، نوعاً نباید به انتظار تکمیل تمام هشت مرحله باقی ماند. همان‌گونه که قبلاً نیز تذکر داده شد، تفکر و اقدام استراتژیک است که مهم و قابل توجه است، و تمام تفکرات نیز الزاماً نباید اقدام و عمل را بذنبال داشته باشد.

در رابطه با «وین گرتزکی» و «جورج استدمن» نیز، می‌توان به راحتی توجه آگاهانه آنها به این هشت مرحله را ضمن مباحثات، تصمیمات و اقدامات سریع مشاهده نمود. هشت مرحله فوق‌الذکر صرفاً فرآیند تفکر، و اقدام استراتژیک را منظم‌تر می‌کند و امکان مشارکت افراد بیشتری را در فرآیند فراهم می‌سازد.

فرآیند برنامه‌ریزی استراتژیک، با توجه به سطوح و مأموریت‌های یک سازمان و بدان‌گونه که در شکل شماره ۲ نشان داده شده است، قابل اجرا می‌باشد. این استراتژی به وسیله شرکت 3M^{۱۵} طراحی و به کار گرفته شده است.

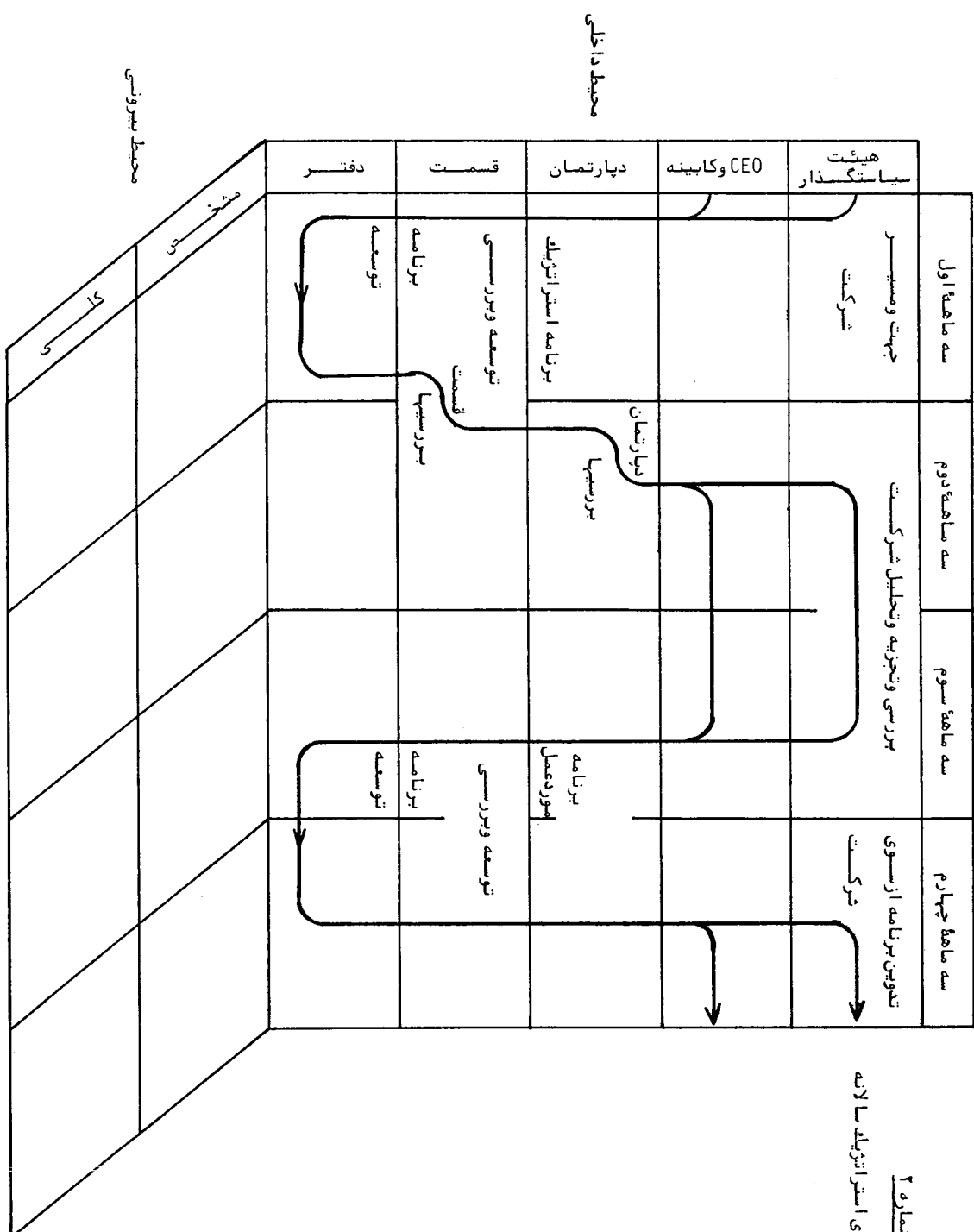
در دوره اول سیستم، توسعه از پایین به بالای طرح‌های استراتژیک، براساس چارچوبی که در رأس پیش‌بینی شده، و در سطوح مختلف بررسیها و حک و اصلاحات لازم صورت می‌گیرد، تحقق می‌یابد. در دوره دوم، طرح‌های اجرایی برای تحقق برنامه‌های استراتژیک تدوین می‌گردد. بسته به موقعیت، تصمیمات مستخذه در رأس سلسله مراتب سازمانی، می‌تواند (و یا الزامی ندارد) مورد تصویب هیئت سیاستگذار - که مشخص می‌سازد چرا خطی که جریان فرآیند را ترسیم می‌نماید، در رأس هرم سازمانی انحراف و انشعاب پیدا می‌کند - قرار گیرد.

مزایای برنامه‌ریزی استراتژیک

برنامه‌ریزی استراتژیک، چه مزایایی دارد؟ دولت و سازمانهای غیرانتفاعی ایالات

14 - Interactive.

15 - Minnesota Mining and Manufacturing.



شکل شماره ۲
فرآیند برنامه‌ریزی استراتژیک

متحدہ امریکا به این نتیجہ رسیدہ اند کہ برنامہ ریزی استراتژیک می تواند آنہا را در موارد زیر کمک نماید:

- تفکر و اندیشیدن به شکل استراتژیک.
 - تشخیص جہت گیری آیندہ.
 - اتخاذ تصمیمات امروز، در پرتو نتایج و بازتابہای آیندہ تصمیمات.
 - تدوین و توسعہ مبنایی جامع و قابل دفاع برای تصمیم گیری.
 - رعایت حداکثر احتیاط و بصیرت در نواحی تحت کنترل سازمان.
 - حل مشکلات اساسی سازمان.
 - بہبود عملکرد.
 - برخورد مؤثر با محیطی کہ با تغییرات سریع مواجہ می باشد.
 - ایجاد تیم کار و رعایت اصول کارشناسی.
- با وجود آنکہ هیچ تضمینی در رابطہ با اینکہ برنامہ ریزی استراتژیک موجد مزایای فوق باشد، وجود ندارد، معہذا، نمونہ های موردی و مطالعات فزاینده ای وجود دارد کہ نشان می دہد این شیوہ برنامہ ریزی، مادامی کہ رہبران و تصمیم گیرندگان اصلی بہ آن اعتقاد داشتہ و مایل بہ صرف وقت، توجہ و منابع مورد نیاز در این زمینہ باشند، می تواند بسیار مفید و مؤثر باشد. در دو بخش بعد، دو مورد از مواردی کہ فرآیند برنامہ ریزی استراتژیک بہ نتایج مطلوب منتج گردیدہ مورد بررسی قرار خواہد گرفت. در ہر مورد، نگارندہ، بہ عنوان مشاور برنامہ ریزی استراتژیک ذیمدخل بودہ است.

مورد شماره ۱ - شہر حاشیہ ای:

شہر حاشیہ ای مورد نظر یکی از شہرہای قدیمی، متوسط الحال و از شہرہای طراز اول یکی از شہرہای مرکزی و بزرگ «میدوست» امریکا است. این شہر از نظر متخصصین مدیریتی، از جملہ شہرہایی است کہ از بہترین مدیریت شہری برخوردار می باشد. این شہر دارای ۲۲۷ کارمند است و بودجہ سالانہ آن ۲۵/۶ میلیون دلار می باشد. دستیار شہردار شہر، رہبر تیم برنامہ ریزی استراتژیک بود و شہردار (مدیر) شہر نیز یکی از قویترین حامیان و همچنین یکی از اعضای تیم مزبور بشمار می آمد. تیم مزبور، تجزیہ تحلیلی در مورد ذینفعان داشتہ، فلسفہ وجودی را مشخص ساختہ، مسائل استراتژیک را تعیین کردہ و همچنین استراتژیہایی در رابطہ با نحوہ برخورد با مهمترین مسائل تدوین کردہ بود. حال،

تیم موردنظر در صدد اعمال استراتژیهای پیش‌بینی شده خود می‌باشد. موارد زیر مبین مسائل استراتژیک تعیین شده از سوی تیم بررسی کننده می‌باشد.

- برای ارتقاء و بهبود حرکت و جابجایی در سواره‌روها و پیاده‌روهای شهر، مسئولین می‌باید چه اقدامی در مجموعه تسهیلات حمل و نقل انجام دهند؟
- مسئولین شهر، در جهت بهبود دیدگاهها و نظرات مردم نسبت به اینکه این شهر محل مناسبی برای زندگی و کار می‌باشد، چه اقدامی باید انجام دهند؟
- با توجه به جمعیت در حال تغییر شهر، مسئولین شهر برای رفع نیازهای مردم در زمینه مسکن و حفظ تمامیت مسکنهای موجود، چه تمهیداتی باید بیندیشند؟
- در جهت حفظ تسهیلات فیزیکی شهر، در عین برخورد مناسب با تقاضاهای در حال تغییر مردم برای خدمات عمومی، چه اقداماتی باید از سوی مسئولین شهر صورت پذیرد؟
- برای احیای اطمینان مردم نسبت به کیفیت و عرضه آب، چه اقداماتی باید از سوی مسئولین شهر صورت پذیرد؟

در جهت انجام دادن اقدامات مقتضی در رابطه با مسائل فوق‌الذکر، استراتژیهای تدوین گردید، معه‌ذا، ما در اینجا استراتژیهای مرتبط با دو مسئله آخر از لیست فوق را مورد توجه و بررسی قرار خواهیم داد. اولین گام برای پاسخگویی به تقاضاهای در حال تغییر نسبت به خدمات عمومی، یک بررسی جامع در مورد کسبه و دیگر شهروندان، در جهت دستیابی به اولویتهای آنها نسبت به خدمات، صورت گرفت. حال که بررسی موردنظر کامل گشته، مسئولین و کارکنان شهر، در صدد سازماندهی و آرایش مجدد خدمات و همچنین مکانیزمهای خدمت‌رسانی می‌باشند تا بتوانند به شکل مؤثر نسبت به تقاضاها عکس‌العمل نشان دهند.

ساکنین و اهالی شهر موردنظر، با آگاهی از آلوده شدن آب به واسطه تراوش جوهر قطران از تأسیسات کارخانه‌ای در محل، قویاً احساس نگرانی می‌کردند. مسئولین شهر، بلافاصله پس از اطلاع از مسئله عوامل آلوده کننده را از میان برداشتند و تلاش مستمر و قاطعی را در جهت پاکسازی آغاز کردند. مسئله «کیفیت» آب شهر منتفی گردید، ولی دیدگاه و تصور مردم نسبت به اینکه شهر به شکل جدی با مشکل کیفیت آب مواجه است، همچنان پابرجا ماند. مسئولین شهر تلاشی در جهت آموزش عمومی نسبت به این سوء تعبیر آغاز کردند، و در عین حال اقداماتی نیز در جهت برخورد با مشکل — واقعی و نه صرفاً خیالی — کمیت آب به انجام رساندند.

تیم برنامه‌ریزی استراتژیک، در واقع قادر به ارائه راهکار و استراتژی که مبین «دیدگاه موفقیت‌آمیز» برای شهر باشد، نبود. یکی از دلایل این عدم موفقیت آن بود که تیم مزبور در بیان فلسفه وجودی و مأموریتی که مورد حمایت همگان باشد، با مشکل جدی مواجه بود. این مشکل، به محتوی مرتبط نبود، بلکه به سبک و شیوه کار ارتباط پیدا می‌کود. به دلیل این ناکامی، سرانجام، شهردار در مأموریت و اهداف پیش‌بینی شده تجدید نظر کرد و اهداف و مأموریتی را که تأثیر سوءروانی کمتری داشت ارائه داد.

نتیجه قابل توجهی که از تلاش تیم برنامه‌ریزی استراتژیک شهر حاصل گردید، آن بود که اعضای شورای شهر به این نتیجه رسیدند که آنها نمی‌توانند یک هیئت سیاستگذار مؤثر باشند. لذا، شورای شهر اقدام به استخدام مشاور مجرب و معرفی نمود تا آنها را در بهبود سیاستگذاری کمک کند. شهردار و دستیار وی نیز متقاعد گردیدند که اگر شورا قویتر و مؤثرتر گردد، برنامه‌ریزی استراتژیک برای شهر نیز مؤثرتر وثمرتمتر خواهد شد.

مورد شماره ۲ - سرویس پرستاری بهداشت عمومی

سرویس پرستاری بهداشت عمومی یکی از واحدهای دولت استانی بزرگ در همان ایالتی است که شهر حاشیه‌ای مورد بحث در سطور فوق، در آن قرار داشت. مدیر اجرایی استان مزبور تصمیم گرفته بود که برای بهره‌گیری از برنامه‌ریزی استراتژیک از طریق درخواست از واحدهای مختلف، منجمله سرویس پرستاری، اقدام به برنامه‌ریزی استراتژیک نماید.

سرویس پرستاری از نظر قانونی ملزم به کنترل امراض مسری بود و همچنین خدمات بهداشتی متنوعی را از طریق کلینیکهای خود، در سرتاسر استان ارائه می‌داد. در سال ۱۹۸۴، سرویس پرستاری بیش از ۸۰ کارمند داشت و بودجه آن تقریباً برابر ۳/۵ میلیون دلار بود.

رهبری تیم برنامه‌ریزی استراتژیک بر عهده مدیر سرویس پرستاری، که خود از جمله عمده‌ترین حامیان این فرآیند قلمداد می‌شد، بود. از جمله اعضای دیگر این تیم، که چندان حامی و پشتیبان مقتدری نیز نبودند، می‌توان از مدیر اجرایی استان و مدیر دپارتمان بهداشت عمومی، که سرویس پرستاری بخشی از آن به حساب می‌آمد، نام برد. مسئول برنامه‌ریزی بهداشت دپارتمان نیز یکی از عوامل فعال و مؤثر و از عناصر زیربط در تحقق فرآیند برنامه‌ریزی استراتژیک محسوب می‌گردید.

مدیر، معاون و کارکنان سرویس پرستاری، به برنامه‌ریزی استراتژیک به عنوان

موقعیت خاصی در جهت بازنگری در فلسفه وجودی، مأموریتها و استراتژیهای سرویس - در پرتو محیط بهداشتی که در معرض تغییر سریع قرار دارد - می‌نگریستند. آنها، همچنین متوجه این مسئله نیز بودند که در رابطه با آزمایش مدیر اجرایی در زمینه برنامه‌ریزی استراتژیک، موقعیت آنها شبیه به موقعیت «خوکچه‌های آزمایشگاهی»^{۱۶} است. سرویس پرستاری، همواره از اینکه در زمان انجام دادن فرآیند برنامه‌ریزی استراتژیک به وسیله مرکز عظیم پزشکی استان مورد تهدید قرار گیرد و مشتریان خود را به نفع مرکز فوق از دست دهد، در نگرانی و ترس بسر می‌برد. سرویس پرستاری از اینکه هرگونه اطلاعات یا مباحثی که در طی فرآیند برنامه‌ریزی حاصل یا مطرح می‌گردد، به وسیله مدیر اجرایی و شورای استان علیه وی و به نفع مرکز پزشکی مورد استفاده قرار گیرد، وحشت داشت. از این رو تضمین مجدد از سوی مدیر اجرایی برای آنکه سرویس پرستاری اطمینان حاصل کند که مورد تهدید قرار نخواهد گرفت، امری ضروری و اجتناب‌ناپذیر بود.

به هر حال، سرویس پرستاری در طی فرآیند برنامه‌ریزی، برخی از مسائل استراتژیک را مشخص و تبیین نمود. در این جهت، اصلی‌ترین مسئله مورد توجه این بود که براساس محیط متغیر مراقبتهای بهداشتی، فلسفه وجودی و مأموریت سرویس پرستاری، چه باید باشد. تیم سرویس پرستاری، پس از تفکر مجدد در رابطه با مأموریت و فلسفه وجودی خود، نسبت به اولین مجموعه از مسائل استراتژیک خود اقدام به بازنگری نمود. در نتیجه تیم مزبور مجموعه مسائل استراتژیک نوینی را در رابطه با نحوه تحقق مأموریت خود مشخص ساخت. مسائل مورد بحث عبارت بودند از:

- نقش سرویس پرستاری در جهت حصول اطمینان از بهداشت و سلامت شهروندان استان چیست؟
- با توجه به نیازهای فزاینده بهداشتی، و همچنین کمبود و یا حتی فقدان بودجه لازم جهت تأمین خدمات مورد نیاز سرویس پرستاری چگونه باید با مسائل مبتلا به برخورد کند؟
- نقش سرویس پرستاری و همچنین استان در رابطه با حصول اطمینان از کیفیت خدمات بهداشتی در سطح استان چیست؟
- سرویس پرستاری و استان در رابطه با حصول اطمینان از برنامه‌ریزی و توسعه سیستم بهداشتی جامعه، چه نقشی برعهده دارد؟

در جهت انجام دادن اقدام مقتضی در رابطه با مسائل فوق الذکر، سرویس پرستاری اقدام به طراحی استراتژی‌هایی نمود، که از آن جمله می‌توان به موارد زیر اشاره داشت:

— قائل شدن تمایز، و تفکیک وظایف صف و ستاد سرپرستان و مدیران خدمات پرستاری.

— تدوین فرآیندی در جهت طراحی و توسعه برنامه و انجام دادن تغییرات ضروری.

— توسعه ساختار سازمانی مناسبی که امکان رفع نیازهای جامعه و همچنین افراد و خانواده‌ها را به مؤثرترین و کارآترین شکل فراهم سازد.

در هنگام برنامه‌ریزی پیش‌بینی شده بود که استراتژی‌های فوق‌الذکر تا پایان سال ۱۹۸۷ کاملاً متحقق گردند. استراتژی‌های موردنظر الزاماً با مسائل استراتژیک ارتباط مستقیم نداشتند، بلکه این استراتژی‌ها عمدتاً در جهت فائق آمدن بر موانع موجود بر سر راه نیل به اهداف پیش‌بینی شده طراحی شده بودند. به نظر می‌رسد هر آینه این واحد به شکل مناسب سازماندهی شده و توسعه برنامه و مراحل تغییر آن را به هنگام و به شکل مناسب بانجام رساند، قادر خواهد بود نیازهای شهروندان در رابطه با مسائل بهداشتی را به‌خوبی مرتفع سازد.

سرویس پرستاری، همچنین، یک «دیدگاه موفقیت‌آمیز» برای خود طراحی و تنظیم نموده بود. سناریوی آرمانی سرویس، عبارت بود از تبدیل شدن به واحدی که نسبت به نیازهای بهداشتی فردی، خانوادگی و اجتماعی به شکل مطلوب و مؤثر عکس‌العمل نشان داد.

متأسفانه، این تلاشهای سرویس پرستاری در زمینه برنامه‌ریزی استراتژیک بود که تاحدی برنامه‌ریزی استراتژیک را در شورای استان تحت تأثیر قرار داد. سرویس پرستاری پس از آماده نمودن مسائل استراتژیک خود، از سوی شورای استان دعوت گردید تا در رابطه با مسائل مربوط و استراتژی‌های مناسب برای برخورد با آنها، توضیحاتی ارائه دهد. مسائل موردبحث، نهایتاً به نقش دولت استان در زمینه مراقبت‌های بهداشتی و تمایل شورای استان به رفع نیازهای بهداشتی ساکنین استان، اشاره و توجه داشت. اعضای شورای استان، پس از استماع نظریات و یافته‌های سرویس پرستاری اذعان داشت که برای ارائه عکس‌العمل مناسب نسبت به این مسائل به هیچ‌وجه آمادگی ندارد. شورای مزبور همچنین متوجه گردید که احتمالاً بزودی با مسائل مشابه دیگری که از سوی سایر دپارتمانها مطرح خواهد شد، مواجه خواهد گردید. لذا شورای استان در رابطه با مسائل استان، به‌طور کلی، و

همچنین در رابطه با تعیین اولویتها، پیش از ارائه خط‌مشیهای متفاوت و مسائلی که احتمالاً پاسخی نیز برای آنها نداشت. قویاً به تفکر و تعمق نیاز داشت. از این‌رو شورا تصمیم گرفت که در جهت تعیین مأموریت‌های اصلی دولت، تعیین استراتژیهای مناسب و اتخاذ رویه معقولی برای حل مشکلات، مجدداً به تفکر و تعمق پردازد. بر مبنای این تصمیم، اعضای شورای استان هشت مسئله اساسی و کلیدی، متضمن مسائلی را که به وسیله سرویس پرستاری و در رابطه با نقش استان در مراقبتهای بهداشتی مطرح گردیده بود، مشخص و اعلام نمود. همچنین متأسفانه به واسطه تلاشهای سرویس پرستاری در زمینه برنامه‌ریزی، شورای استان مدیر اجرایی استان را مجبور به استعفا و کناره‌گیری نمود. پس از این اقدام، سرویس پرستاری، فرآیند برنامه‌ریزی استراتژیک را به مثابه موقعیتی مناسب برای تفکر نسبت به موقعیت خود، به گونه‌ای که بتواند بیشترین تأثیر را بر تفکرات و نظریات مدیر اجرایی جدید داشته باشد، مورد توجه قرار داد.

مسائل ضروری جهت تدوین برنامه‌ریزی استراتژیک و کسب موفقیت از طریق آن:
 دو مورد عینی فوق‌الذکر و همچنین ادبیات وسیع موجود در زمینه برنامه‌ریزی استراتژیک برای بخشهای دولتی و غیرانتفاعی، ما را در رسیدن به نتایجی چند در رابطه با آنچه برای ارائه یک فرآیند برنامه‌ریزی استراتژیک مؤثر و ضروری است، کمک می‌نماید. هر سازمانی که مایل به برنامه‌ریزی استراتژیک است، حداقل می‌باید موارد زیر را دارا باشد:

- ۱- یک یا چند مسئول فرآیند که از قدرت مشروعیت برخوردار و قانونی کردن فرآیند برخوردار باشد،
 - ۲- مدافعی که قادر به اجرا و به پیش راندن فرآیند باشد،
 - ۳- دارای یک تیم برنامه‌ریزی استراتژیک باشد،
 - ۴- انتظار اینکه امکان انحراف و تأخیر نیز وجود دارد،
 - ۵- منعطف بودن عناصر و اجزاء برنامه استراتژیک،
 - ۶- توانایی کسب اطلاعات و جذب افراد و استفاده مناسب از آنها در مقاطع مختلف و در رابطه با مسائل کلیدی برای مذاکرات مهم و اتخاذ تصمیمات بهینه،
 - ۷- تمایل به مدنظر قرار دادن دیدگاهها و نظرانی که از معیارهای ارزیابی متفاوتی برخوردار می‌باشند.
- معیارهای قضاوت نسبت به اثربخشی برنامه‌ریزی استراتژیک برای دولتها و

سازمانهای عمومی، احتمالاً با معیارهایی که از سوی بخش خصوصی برای قضاوت نسبت به اثربخشی برنامه‌ها مورد استفاده قرار می‌گیرد، تفاوت دارد. ماهیت بخش دولتی به گونه‌ای است که امکان کمی برداری دقیق از رویه و نحوه عملکرد بخش خصوصی وجود ندارد. تعدد و تنوع افراد ذینفع، معیارهای متفاوت و بعضاً متناقضی که از سوی آنها برای ارزیابی عملکرد دولت مورد استفاده قرار می‌گیرد، فشارهای وارد در جهت مسئولیت و پاسخگویی عمومی و همچنین این نگرش که بخش دولتی وظایفی را بر عهده دارد که بخش خصوصی قادر به انجام دادن آنها نمی‌باشد، مجموعاً امکان برنامه‌ریزی استراتژیک در بخش دولتی، بر اساس استانداردهای بخش خصوصی را منتفی می‌سازد. تا زمانی که سازمانهای دولتی و عمومی و همچنین سازمانهای غیرانتفاعی تجربه بیشتری نسبت به برنامه‌ریزی استراتژیک به دست آورند، بهترین روش برای ارزیابی تلاشهای آنها در زمینه برنامه‌ریزی استراتژیک آن است که این قضاوت بر مبنای اینکه اولاً این سازمانها تا چه حد می‌توانند توجه تصمیم‌گیرندگان را به آنچه برای سازمانهایشان مهم است، معطوف دارند، ثالثاً تا چه حد به تعیین اولویتها برای اقدام کمک می‌نمایند، و ثالثاً چه اندازه دست به اقدامات ضروری می‌زنند، صورت پذیرد.

نتایج:

برنامه‌ریزی استراتژیک برای سازمانهای دولتی و غیرانتفاعی از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است و احتمالاً در آینده به بخشی از موجودی استاندارد برنامه‌ریزان این سازمانها تبدیل خواهد شد. مسلماً از نظر برنامه‌ریزان مراقبت کامل از نحوه طراحی برنامه‌ریزی استراتژیک از اهمیت خاصی برخوردار است، زیرا اولاً موقعیتهای مختلف حداقل تاحدی با یکدیگر تفاوت دارند. و ثانیاً برنامه‌ریزی تنها زمانی می‌تواند مؤثر باشد که موقعیت خاصی را که در آن قرار دارد مورد توجه قرار دهند. فرآیندی که در این مقاله ارائه گردید، به عبارتی، مبین یک راهنما و چارچوب کلی در زمینه تفکر و اقدام استراتژیک بود و می‌باید با دقت و همچنین با درک امکان موفقیت آن در شرایط مورد نظر مورد بهره‌برداری واقع شود.

ادعای این امر که اهمیت برنامه‌ریزی استراتژیک روز بروز افزایش خواهد یافت، این سؤال را برمی‌انگیزد که برنامه‌ریزان استراتژیک چه کسانی هستند. این افراد (برنامه‌ریزان استراتژیک)، در مجموعه سازمان احتمالاً عناوین شغلی نظیر برنامه‌ریزی ندارند، بلکه این افراد عمدتاً در پستها و موقعیتهای سیاستگذاری یا مدیریت صنفی می‌باشند.

به دلیل آنکه برنامه‌ریزی استراتژیک غالباً برنامه‌ریزی و تصمیم‌گیری را تلفیق می‌نماید، از این رو می‌توان تصمیم‌گیرندگان را به عنوان برنامه‌ریزان استراتژیک و برنامه‌ریزان استراتژیک را به عنوان تسهیل‌کنندگان تصمیم‌گیری در سطوح و وظایف مختلف سازمانها قلمداد و تصور نمود. ترکیب خاص دانش فنی و آگاهی دقیق از فرآیند - که افرادی با عنوان شغلی برنامه‌ریز باید در عملیات برنامه‌ریزی استراتژیک مورد توجه قرار دهند - در موقعیتهای مختلف اشکال متفاوتی به خود می‌گیرد. هرچه تصمیم‌گیرندگان کلیدی از دانش فنی ضروری اطلاع بیشتری داشته باشند، برنامه‌ریزان بیشتر به تسهیل فرآیند در مقایسه با تأمین و ارائه دانش فنی تکیه خواهند کرد.

نهایتاً آنکه با انجام دادن تحقیقات مختلف می‌باید مسائل نظری و عملی چندی، به منظور بهبود دانش و عمل برنامه‌ریزی برای دولتها، سازمانهای دولتی و سازمانهای غیرانتفاعی مشخص گردد. به‌ویژه، مدل‌های مفصل‌تر برنامه‌ریزی استراتژیک می‌باید: عوامل موقعیتی اساسی حاکم بر استفاده آنها را مشخص سازد، ابزار و تدابیر مشخصی را در رابطه با نحوه تنظیم و اجرای استراتژیها در موقعیتهای مختلف ارائه دهد؛ مشخصاً سیاسی باشد، مبین نحوه برخورد با مقاصد و اهداف مشترک، مبهم، یا متضاد باشد؛ محتوی و فرآیند را بهم مرتبط کند؛ نشان دهنده چگونگی تأمین هماهنگی و همچنین نحوه برخورد با شرایط رقابتی باشد؛ و بالاخره نقشها و وظایف برنامه‌ریز استراتژیک را مشخص سازد.

در رابطه با مسائل فوق‌الذکر پیشرفتهای قابل توجهی صورت پذیرفته است، معهدا برای آنکه برنامه‌ریزی استراتژیک بتواند دولتها، سازمانهای عمومی و سازمانهای غیرانتفاعی و همچنین جوامع و محافل مختلف را در تحقق مأموریتها و کمک به افرادی که بدانها اعتماد کرده‌اند به شکل مؤثرتر، کارآتر و مسئولانه‌تر کمک نماید، ضرورت بحث و بررسی و تحقیق و جستار بیشتر کاملاً محرز و مشخص است.

مآخذ مقاله

این مقاله از مجله برنامه‌ریزی بلندمدت (Long Range Planning) جلد ۲۱ شماره ۱ صفحات ۷۳ تا ۸۱ فوریه ۱۹۸۸ اقتباس و ترجمه شده است.

منابع و مآخذ متن اصلی

References

- (1) J.B. Olsen and D.C. Eadie, *The Game Plan: Governance With Foresight*, p. 4. Gouncil of State Planning Agencies, Washington, D.C. (1982).
- (2) B. Barry, *The Strategic Planning Workbook for Nonprofit Organizations*, The Amherst H. Wilder Foundation, St Paul, MN (1986).
- (3) J. D. Thompson, *Organizations in Action*, Mc Graw - Hill, New York (1967).
- (4) B. Taylor, Strategic planning - which style do you need?, *Long Range Planning* 17, 51-62 (1984).
- (5) R. May, *Love and Will*, Norton, New York (1969).
- (6) P. Bromiley, Personal communication (1986).
- (7) T. J. Peters and R. H. Waterman, Jr, *In Search of Excellence: Lessons from America's Best - Run Companies*. Harper & Row, New York (1982); E. A. Locke, K. W. Shaw, L. M. Saari and G. P. Latham, Goal setting and task performance: 1969 - 1980, *Psychological Bulletin* 90, 125 - 152 (1981).
- (8) M.A. Tita and R. J. Allio, 3M's strategy system - planning in an innovative organization, *Planning Review*, September, pp. 10 - 15 (1984).
- (9) J. M. Bryson and R. C. Einsweiler (Eds), *Strategic Planning for public Purposes - Concepts, Tools and Cases*, The Planners' Press of the American Planning Association, Chicago, IL and Washington, D.C. (1988).
- (10) P. Kotler, *Marketing Management*, p. 200 Prentice - Hall, Englewood Cliffs, N.J.; R. M. Kanter (1976), *The Changemasters*, p. 296, Simon & Schuster, New York (1983).
- (11) P. S. Ring and J. L. Perry, Strategic management in public and private organizations: implications and distinctive contexts and constraints, *Academy of Management Review* 10. 276 - 286 (1985).
- (12) J. M. Bryson and A. L. Delbecq, A contingent approach to strategy and tactics in project planning, *Journal of the Emerican Planning Association* 45, 167 - 179 (1979); K. S. Christenson, Coping with uncertainty in planning, *Journal of the American Planning Association* 51, 63 - 73 (1985).
- (13) J. M. Bryson, A. H. Van de Ven and W. D. Roering, Strategic planning and the revitalization of the public service, in R. B. Denhardt and E. T. Jennings, Jr (Eds.) *The Revitalization of the Public Service*, pp. 55 - 75, Extension Publications, University of Missouri, Columbia, MO (1987).
- (14) B. Checkoway (Ed.), *Strategic Perspectives on Planning Practice*, Lexington Books, Lexington, MA (1986).